论与时俱进建构企业班子

□张保振

所谓与时俱进建构企业班子，就是按照与时俱进的本质特征，做到时时刻刻始终站在时代前列，用深远的历史眼光和宽阔的世界视野研究当今的新情况，解决出现的新矛盾，使企业班子建设与时代共进，具有鲜明的时代性；以创新的精神和科学的态度去认识和把握企业班子发展的一般规律，使建构企业班子的工作建立在对规律性的把握上；把工作着重点放到务实创新上，既重视宏观框架结构，又重视微观具体细节，使企业班子的建构既务实性，又富于创新性。

企业班子建设要有鲜明的时代性

竞争靠企业，企业靠班子。所以，建构企业班子这个“老课题”在新世纪则有了“新内容”——

企业自身已发生了根本的变化：由计划经济时期的“工具”变为社会主义市场经济的“主体”；目标由“以产品为中心”变为“以市场为中心”进而又“以顾客为中心”；对手由同国内同行业企业间的竞争变为同跨国公司的较量；产品由以“量”取胜变为以“质”、以“牌”取胜；竞争的天地由国内“小市场”变为国际“大市场”

从企业特征看，它既是生产力的载体，同时也代表着先进生产力的发展要求。

从企业作用看，它在经济建设中越来越处于“挑大梁”的角色。企业发展，就能促进市场繁荣，带动出口增加，扩大就业增长，增加财政收入，最终使国家强盛，人民富足。

当今企业的这种“新内容”，要求带领企业前进的班子通过自己的努力，真正使企业成为市场的主体、先进生产力的载体、创造财富的主要原体。而这，正是企业班子建设要具有的鲜明的时代特征。这种时代性，正是与时俱进建构企业班子的题义要求。

建构企业班子要建立在对规律性的把握上

企业班子的建构，有其内在的规律。与时俱进建构企业班子的内在要求是，必须要把握合理性，保持连续性，体现发展性。

把握合理性，就是建构企业班子要合乎工作活动的目的。用哲学观点看，实践“活动”，体现的是人的主观能动性。要达到的“目的”，体现的是人对实践本身的可控性。可控性实质是企业班子整个建构过程的一个阶段性。只有阶段性的目的才最有可能实现；只有目的的阶段性才更易于操作，才具备实现下一个目的的基础。建构企业班子，首先要研究该企业存在的突出问题是什么，要建构企业班子达到的目的是什么，并围绕其目的，进行周密细致、严肃认真的调研、考评、分析、选择。

保持连续性，既是建构企业班子合理性的应有之义，也是合规律性的一种表现。作为市场经济中的一个企业，其工作环境、工作对象、工作目标可能常有变化，但企业内部各项工作基础及各机体的相互联系，却不可移易。对于一个企业班子来说，企业管理保持连续性是必要的。连续性在一定程度上体现稳定性，而稳定是一个企业持续发展的最基本的条件。特别是对那些孜孜以求，有韧劲、有刚性、有成绩的企业，在建构企业班子过程中，更要保持其连续性，从而促使企业持续健康发展。

体现发展性，就是与时俱进建构企业班子的“进”，一定要体现在对建构企业班子发展的认识上。这种发展的认识主要体现在对企业班子的预见、应变和决断上。对企业班子发展的预见，就是根据科学的预见，知识和实践的经验积累，从企业班子现在和过去的情况以及企业外部环境的发展变化，找出其发展的一般规律，预测其未来的发展走势；对企业班子发展的应变，就是根据企业班子的现状准确定位，参照预见分析的成果，通过一系列必备的程序，制定出若干方案，并从中遴选出适当方案做出快速反应；对企业班子发展的决断，就是当需要对企业班子做出战略调整或示范性调整时，依据规则和程序，迅速作出决断。

建构企业班子要把着重点放到务实创新上

与时俱进建构企业班子的根本要求，是具有不断提高科学判断形势的能力，驾驭市场经济的能力，应对复杂局面的能力，依法办企治企的能力，总揽全局的能力。而要达到这个目的，关键是要求真务实，开拓创新，使企业班子的建构既务实，又富于创新性。

建构企业班子要做到求真务实，开拓创新，首先就要求依据党的实事求是的思想路线，根据时代的要求、工作的要求，重视企业班子的宏观框架结构。所谓结构，即各个部分的配合和组织。如企业班子中的年龄结构、知识结构、智能结构等；所谓合理，即符合常理，就是要使各个结构长短相宜，搭配无隙。企业班子的结构是重要的。结构好，各种人才分布均匀，结合紧密，就可以出创造力、可以出战斗力、可以出生产力。

建构企业班子要做到求真务实，开拓创新，不仅要重视框架结构，还要重视具体细节。特别是在大的框架确定以后，具体细节更显重要。

古人言，“班，次也”，引申为依次，具有排列次序的意思。毫无疑问，在班子中排列第一位的“班长”是“主角” 选好配好“班长”，应是重中之重。“班长”当然首先要“靠得住”，要严把政治关，特别要注意领导干部应具有的思想政治方面的特质，同时还要“有本事”，特别要注意作为现代企业“一把手”应具有的另外一些特质，即知干事、能干事、会干事、干成事。知干事，即要知道自己要干什么，自己的“业”是什么。要知道自己行业、自己职业，明白、了解其概念、概况、基础技术、发展趋势、必要的人才等；能干事，即自己所知的要率先示范，有主见，不断地去付诸行动，不断地去用行动来实现企业所追求的目标；会干事，即善于用人，敢于用人，会调动方方面面的积极性，使人才各得其所，使工作各有所归；干成事，即既能完成“硬”目标——生产经营的物质目标，又能完成“软”目标——评下属，又评自己。对下属的工作，要正确评断，奖惩分明；对自己，要每日三省，向失败学习，直至成功。决不可文过饰非，揽功推过，等等。

与时俱进建构好企业班子，关键是真正做到公道正派、实事求是。这既是一种工作要求、思想作风，也是一种政治品质、人格力量。“建设者”只要对己清正，对人公正，按“规”办事，与时俱进建构企业班子的目标一定会实现。

（作者系国家烟草专卖局副局长）

领导者论苑

国企改革面临战略机遇

□王东兴

国企改革是一场广泛而深刻的变革，任重而道远。国有企业存在的问题是长期形成的，因此今后一段时间，国有企业改革仍是整个经济体制改革的中心环节，是我们面临的一项重要而艰巨的任务，特别是加入世贸组织后，对国有企业来说，既有挑战，也有加快发展的机遇。国有企业改革千头万绪，牵一发而动全身，必须抓住重点，实施突破，统筹兼顾，整体跟进，当务之急是“三管齐下”抓好以下三个重点。

第一，积极推进国有企业股权重组。通过规范的股权多元化改革，推动国有企业实现制度、机制、管理和技术创新。要加快建立健全现代产权制度。建立现代产权制度，是建立现代企业制度的前提和基础。必须按照《决定》要求，尽快把现代产权制度建立起来，并以此为基础加快推进建立现代企业制度。抓紧重整公司法人治理结构。公司治理结构是现代企业制度的灵魂。要在股权多元化的基础上，进一步规范公司股东会、董事会、监事会和经营管理者的权责，形成有效的制衡机制。要深化企业内部机制改革与创新，特别要抓紧建立和完善适应现代企业制度要求的选人用人机制、分配机制和激励监督机制。

第二，以推进国有资产管理体制改革为突破口，加快构建新型国有资产监督、管理及运营体系。建立有效的国有资产管理体制是社会主义市场经济体制的一项基础性的制度建设，按照国资委的计划，将用三年或更多一点时间，建立起新的国有资产管理体制基本框架。这项改革涉及十几万亿元国有资产，必须十分慎重。改革中要特别注意抓好以下几个环节：一是切实转变国资机构职能。国资机构能否履行好出资人职责，关键取决于职能能否转变。因此，应该确保做到“三分开”：政府的社会公共管理职能与国有资产出资人职能分开、政企分开、所有权与经营权分开，严格规范国资机构的行为。二是创新监管方式。新体制下国资机构与监管对象的关系，是出资人与运营主体之间的关系。国资机构必须积极探索科学有效的监督方式，依法履行出资人职责，确保出资人到位而不越位，确保国有资产保值增值。三是要完善对国资机构的监督体系。

第三，从以建立完善的产权交易制度为突破口，加快推进国有经济的战略性调整的角度出发，从制度上规范国有产权转让的全过程。企业国有产权交易是建立国有产权流通体系的关键环节。这些年来，国有经济布局和结构调整取得重大进展，混合所有制经济蓬勃发展。但也出现了一些问题，需要进一步规范。当前，要抓住产权制度改革和国有资产管理体制改革的机遇，大力调整国有经济的布局和结构，努力做到集中优质资产，重组低效资产，盘活“沉睡”资产，清理无效资产。一是要大力培育产权市场，实现“阳光交易”。在新一轮国有企业改革中，国有产权变动必须防止出现“吃最后的晚餐”的现象。而要防止出现这种状况，就必须充分发挥产权市场的作用，通过产权市场实现公开、公正、透明交易。上海、珠海等地的实践证明，在产权市场上自由竞价，透明操作，是防止国有资产流失和产权交易中腐败行为的重要关卡。今后国有资产交易均应在产权市场进行，要尽快出台相关政策措施；鼓励、支持和规范产权交易市场发展，建立健全产权交易制度，规范交易行为，加强交易监督。要大力整顿和规范评估业等中介机构，使独立、权威的中介机构在资产转让中起关键作用，减少转让价格的盲目性。二是要进一步打破垄断，开放市场。要加快培育统一开放、竞争有序的现代市场体系，打破部门分割和地方保护，为各类资本的流动重组创造良好的外部环境。

国企问题是复杂的，而且关系重大，所以在改革过程中要处理好改革和稳定的关系。

统一思想，加强领导。要进一步加强对国有企业改革的领导，把推动新一轮国有企业改革摆上重要议事日程。要大力宣传党的十六大、十六届三中全会精神，进一步统一思想，转变观念。要正确处理改革发展稳定的关系，把改革的力度、发展的速度和社会可承受的程度统一起来，既从全局和战略的高度着眼，不失时机地把改革推向前进，又从具体现实的细微处着手，切实把握好改革的时机、力度和方法，在保持稳定中推进改革发展，在改革发展中促进稳定。

积极稳妥，谨防刮风。国有企业改革是一项具有长期性、艰巨性和复杂性的事业，面对困难无所作为不行，急于求成也不行。在改革调整中，必须警惕简单化、片面性倾向，防止刮下指标、定时间表之风。要按照中央统一部署，依法有序地推进改革，先立规矩后实施，特别要对国有资产重组中的不良资产核销、职工福利提留、社会资产剥离、国有股转让收入的使用方法和用途等问题，作出明确安排，防止改革走样。

民主决策，严格程序。尽快建立起完备的企业改革决策机制和操作程序。凡重大改革措施的出台，务必事前充分调研，广泛听取各方意见，该走的程序“一个也不能少”，确保改革能够统筹兼顾股东、债权人和职工等各个方面的利益。改革方案必须经职代会、股东会通过，保障企业职工的知情权和参与权，充分调动他们的积极性和创造性，凝聚起推进改革的强大力量。

以人为本，职工优先。从这些年的实践看，国企重组中谁来支付职工安置成本，是最棘手的问题，也是必须解决的问题。在整个改革进程中，都必须遵循以人为本的原则，始终把职工安置放在首位，千方百计帮助他们寻找新的就业岗位，千方百计筹措职工安置经费，千方百计弥补充实社会保障基金，努力铺设一道坚固的“安全网” 保证职工的利益不受侵害，保证改革顺利进行。

总之，只要我们以邓小平理论和党的十六届三中全会精神为指导，进一步深化对国有企业改革发展规律的认识，变压力为动力，加强管理，加快结构调整，重点抓好国企改革的“三项工作”。同时，正确处理好改革发展稳定的关系，坚韧不拔，开拓进取，就一定能把国有企业改革继续引向深入。

（作者系河北省保定天鹅化纤集团公司总经理）

创建学习型机关必须铸就学习链

□刘明

创建学习型机关，有一个至关重要的问题，就是要构建完善的学习体系，即所谓铸“链”。

美国麻省理工学院教授彼得·圣吉创立的学习型组织理论，是当代先进的管理理论。这个理论所倡导的主要内容可概括为“四化”，即学习意识普遍化，学习行为终身化，学习体系社会化，学习方式科学化，其中尤其注重学习体系的建设。近些年来，这个理论风靡全球。新加坡用它指导政府管理，提出要建成“学习型政府”，日本用它指导城市管理，提出要把大阪府建成“学习型城市”，都在体系建设上下了大功夫，而且见到了成效。我们现在提出创建学习型机关，依然要重视并抓好学习体系建设，铸好学习“链”。

铸“链”，有一个纵向思路和操作问题，还有一个横向思路和操作问题。纵向着重考虑组织构建，横向着重考虑内容构建。

从纵向讲，“四环”构成“一链”。

第一环：单位。这是创建学习型机关的主导。一个机关可由一个或若干个单位组成。单位在促进学习型机关的互动、合作中起主导作用。学习型单位是以培养人的现代素质和创新能力为根本，坚持学习育人、学习兴政、学习兴业的单位工作新模式。学习型单位的领导班子成员既是学习的组织者又是学习的带头人，更要先学一步、多学一层，以带动干部的学习。

第二环：科室。这是创建学习型机关的基础。一个单位中的科室与科室之间，其职责虽有不同，但目标和利益是一致的。建设学习型科室，必须引导科室干部树立共同的学习意识，把自身学习和科室学习搞得生动活泼。

第三环：个人。这是创建学习型机关的主体。创建学习型机关，离不开每个机关干部的直接参与。适应时代要求的个人，必须具备不断学习新事物和新知识的能力，具备在复杂的环境中为人处事的能力，具备追求人生最大价值和创新的能力。创建主体具备了这些能力，“学习型”机关也就容易建成了。

第四环：家庭。这是创建学习型机关的依托。创建学习型家庭的主要目的，就是通过加大每个家庭的知识教育投入，创造更加幸福美满的生活，以家庭创建来促进机关创建。建设学习型家庭，要变“一人学”为“全家学”，在全体家庭成员中形成共同学习、民主交流的良好氛围。建设学习型家庭的一项重要内容，就是要多购书、多藏书、多读书，并把这些方面的投入转化成为实际成果。

从横向讲：“四目”构成“一链”。

第一目：政策理论。这是创建学习型机关的必学内容。当前，重点是要学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，学习发展社会主义物质文明、政治文明、精神文明的方针政策。

第二目：科技和法律。这是建设社会主义市场经济，适应知识经济时代要求应重点强化的学习内容。科技是第一生产力，依法治国是我国一项长期的治国方略。在这方面知识的掌握上，很多机关人员的底子都比较薄，要加强学习和培训。

第三目：专业知识。就是要干一行、学一行、钻一行，通过不懈的学习，不断提高本职业务能力，努力成为某一个方面的行家里手。

第四目：普通话和外语、电脑、驾驶。会说普通话，是国家公务员应普遍具备的一种基本能力。会外语，是对外开放的需要。会电脑，是在信息化时代工作的基本技能。会驾驶，是改革干部分配、福利制度，提高办事效率，节约行政成本的需要。年轻的干部和今后新进机关的人员都应做到这“四会”。

把纵向“链”与横向“链”有机地结合起来，便可构成一个体系。要善于从它的内在联系上寻找切合点，使其构建得圆活、得体、完善。

（作者系中共湖南省常德市委常委、秘书长）

促进协调发展 打造空港强区

□吴亚

近年来，我们按照“都市经济发达圈要走在全市的前列，加快建成长江上游经济高地，不断增强辐射作用”的要求，使渝北经济社会发展进入一个快速增长期。但渝北建区较晚，城乡差异大，二元结构明显，新城区、大农村并存，综合经济实力和人均占有量在主城九区中排位靠后，与所处的优越区位不相称。

面对竞相发展的态势，我们确立了城乡经济社会协调发展，全面建设小康社会这一主线。以构建人才和发展环境两大高地为保障，突出两路、龙溪、北部新区三大板块，加快农业产业化、新型工业化和城镇化进程，把渝北建设成为“基础牢、环境优、机制活、实力强、后劲足”的长江上游空港强区目标。到2007年，国内生产总值在2002年基础上翻一番，突破100亿，为全面建设小康社会打下坚实基础。到2015年，国内生产总值在2002年基础上翻两番，突破200亿，人均GDP超过3000美元，实现全面建设小康社会目标。

围绕这个目标，我们着力实施好“四大战略”。

结构调整战略。立足比较优势，全面推进经济结构调整，不断壮大工业，快速提升服务业，稳步发展农业，提高城市经济比重，优化产业结构。以两路城区为中心，按照中心区、拓展区、辐射区三个层面，合理分工，突出特色，优化区域经济布局。

城市带动战略。以城镇建设为抓手，围绕建设两路和龙溪两个组团，带动中心镇、一般镇有序发展，扩大城市规模，加快城镇化进程。

对外开放战略。充分利用交通、地缘和环境优势，加大对外开放和招商引资力度，加强与发达地区的交流与合作，引进国内外知名企业和品牌，引进资金、技术、人才、管理和项目，加快外向型经济发展。

可持续发展战略。协调发展教育、科技、文化、卫生等社会事业，保护好生态环境，实现经济社会可持续发展。

按照这个思路，解决好二元经济结构和南北差异，实现更高水平、更为全面、更加均衡的小康社会。我们将突出抓好以下几个方面的工作：

立足“五个依托” 推进新型工业化

走新型工业化道路，壮大工业经济，以工业提升驱动国民经济整体发展，是渝北跨越式发展的必然选择。做大做强渝北工业，立足做到“五个依托”：一是依托龙头带动；二是依托项目拉动；三是依托结构优化；四是依托北部新区辐射；五是依托园区聚集。

坚持“四个围绕” 推进农业产业化

围绕农业产业化龙头企业，调整农村经济结构。舞好渝北国家农业园区这个龙头，发挥重庆高新技术农业孵化器和现代农业示范基地作用。

围绕“服务城市，富裕农民”的农业发展方向，构建都市型农业格局。

围绕农村富余劳动力转移，壮大劳务经济，实现人力资源向人力资本的转变。

围绕农村产业升级，实施品牌战略。按照“四个一批”的思路培育名、特、优、新农产品品牌，全面提升品牌档次。

着眼“四个立足” 发展现代服务业

按照“一个目标、三个重点、六大组群、十大项目”的发展规划，打造渝北商贸品牌。

立足空港品牌，营造重庆北翼商圈。立足产业及交通优势，构建物资集散中心。立足自然资源的开发利用，打造旅游精品。立足人与自然和谐共处，做大做精房地产业。

建设靓丽城市 加快城镇化进程

充分发挥两路城区在推进城镇化，加快区域经济发展中的核心辐射作用。依托机场，向外拓展，坚持“北上、西进、东扩、南移”的原则，高起点规划两路城区，全方位拓展城市规模。搞好城市功能再造，加强旧城区改造，提升城市形象。继续承接主城核心区拓展，提质提档龙溪板块开发。实施“经济强镇”工程，在政策、资金、项目上加大对中心镇的产业支持力度。适度超前考虑一般镇的交通、水利、能源、通信、公共服务等基础设施建设，增加服务功能和聚合力，着力建设以高速公路经济走廊为轴线的卫星城镇群。按照经济流向撤并一批乡镇，整合资源，将一般乡镇建成各具特色的小城镇。构建布局合理、功能完善、生态环境良好、风格各异的城镇体系。探索建立行政、经济、法律手段并举的长效管理机制，提高城市管理水平。重拳整治城市环境，深入推进“绿化、净化、亮化、美化”工程，打造景色靓丽、环境优美的园林城区。

营造良好环境 加大招商引资力度

我们将坚持不懈地营造一个团结奋进的人文环境、优质高效的政务环境、亲商安商的社会环境、舒心愉悦的生态环境、安全有序的法治环境、公开透明的政策环境、诚实守信的信用环境，使渝北成为投资者投资兴业的热土。

围绕“五个统筹” 促进协调发展

坚持社会事业优先发展。深化科教兴区战略，完善教育体系，整合教育资源，深化文化体制改革，积极发展文化产业，实现经济效益和社会效益的统一；进一步增强卫生保障和公共服务承载能力；围绕发展服务型社区经济，搭建社区服务平台；加大灭害防治、污染治理力度，提高环境质量；继续巩固和深化各种创建活动，不断提升层次和水平。

着力缩小南北差距。利用行政和市场两个手段，加大北部地区扶持力度，在资金、项目等方面予以重点倾斜，促进南北均衡发展。

完善社会保障机制。做好就业再就业工作，建立和完善社会保障体系，使人民群众得到实惠。

（作者系重庆市渝北区人民政府区长）